教育人力資源管理之教師專業發展可行乎？

魏郁真
國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士班研究生

一、前言

一間公司若希望能有好的業績，其中關鍵的因素便是擁有優秀的人才，若將相同的概念運用在教育領域，那麼我們可以說，「教師」是學校最重要的資源，也是教育最大的人力資本。提升教師專業發展是我國重要的教育政策方向，若能確保教師專業的教學素質，則能帶給學生良好的受教品質。

如何從人力資源管理的角度，讓教師發揮最大的效能，是值得討論的議題。本文將先探討人力資源管理的意義以及層面，並試著從人力資源管理的角度，反思直至今日，政策及學校端提升教師專業發展的作為，包含教師專業標準的建立、教師專業發展評鑑以及教師專業學習社群等政策的討論，期望能從不同的角度思考教師專業發展的提升。

二、人力資源管理的意義、層面

(一) 人力資源管理的意義

人力資源管理是傳統人事管理的變革，更看重的是人才的主體性、領導階層和組織成員關係的平等性，而相較過去人事管理重視績效的考核，現今人力資源管理則是聚焦在人才能力的價值以及人力開發（范熾文，2008）。因此，人力資源管理的意義是運用相關的策略，透過「求才、用才、育才、留才」的過程，讓組織的人力資源獲得最好的活用，並能進一步達到組織的目標。

(二) 人力資源管理的層面

范熾文（2008）及謝文全（2012）提出，人力資源管理的四個重要層面包含：1.人力資源的取得—「求才」：意旨根據組織目標挑選適合的優秀人才，舉凡人才的招募、甄選以及任用等，都屬於人力資源取得的範疇；2.人力資源的績效管理—「用才」：透過公開公平的準則或規定，定期或不定期對組織成員的表現加以評估的過程，例如考核、評鑑等，確保工作績效；3.人力資源的維持—「留才」：運用領導、溝通或是激勵等策略，建立組織良好的文化氣氛，留用優秀人才，激發組織成員的工作士氣；4.人力資源的發展—「育才」：提供組織成員專業成長與發展的機會，提升專業素質，包括教育訓練、研習等。

三、從人力資源管理的角度反思教師專業發展制度

(一) 教師專業標準

師資培育法修改後，原本師範體系培育教師的制度，開放為多元儲備制的師資培育，政府較不容易管制師資生的數量以及品質，產生教師供過於求的狀況，導致「流浪教師」的問題（周愚文，2016），而除了新進教師專業素質無法掌控外，社會大眾對於不適任教師的問題亦相當關注，目前不適任教師的退場機制，仍然是棘手、爭議的問題。上述提及有關教師專業素質保證所面臨的困境，可能影響社會大眾對教師專業地位的貶值與崩解。

為建立和構築教師專業形象與專業素質圖像，我國教育部參考英國、美國以及澳洲的教師專業標準制度，制定教師專業標準指引，並於民國 105 年正式發文公告。希冀預期效益包含提供師資培育大學規劃職前師資培育課程、教育主管機關辦理教師甄選以及精進教師專業成長措施之依據等，而教師專業標準指引內容包含十大專業知能以及態度，引導教師專業化歷程，精進教師教學表現（教育部，2016）。

從教育部於預期效益所提及之內容，能得知教師專業標準是「人力資源取得」以及在辦理「人力資源發展」相關活動時的參考依據。從人力資源管理的角度省思教師專業標準的訂定，值得思考的問題包含：1.教師專業標準是在「控制」教師專業還是在「提升」教師專業（潘慧玲，2014）？前述有關人力資源管理的意義提及相較人事管理，人力資源管理更重視組織成員的主體性，若對教師來說，教師專業標準是一種「控制」，似乎與人力資源管理的內涵背道而馳。2.教師專業標準是否亙古不變？還是需與時俱進？目前教師專業標準的內容並無提及時效性，但在不同的時代脈絡下，教師需要的專業知能與態度可能是不同的，因此每間隔多長時間需要再修改教師專業標準，應也是在將教師專業標準運用於教育人力資源管理上值得思考的問題。

(二) 教師專業發展評鑑

教師評鑑在國際間，已有許多國家推行多年，例如：英國、美國及澳洲，且部分國家的教師評鑑與教師薪資報酬是緊密連接，而我國教師專業發展評鑑則是以形成性評鑑為主，希望透過教師專業發展評鑑，協助教師專業成長，增進教學品質，確保學生學習效果。教師專業發展評鑑的政策內容主要包括採學校自願性辦理原則、評鑑實施含教師自我評鑑與他人評鑑的方式，而評鑑人才的培訓及認證是以「初階—進階—教學輔導教師」三層次進行（潘慧玲，2015）。

我國教師專業發展評鑑依據「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」於 95 學年度開始試辦，試辦三年後，自 98 學年度起取消試辦繼續推動，而實施的依據，則從試辦計畫改為實施要點（潘慧玲，2015），直至 106 學年度宣布停辦轉型，前後總共實施十年。

從人力資源管理的角度省思教師專業發展評鑑，主要是和「人力資源管理的績效管理」以及「人力資源的發展」有關，透過發展學校本位的教師專業發展評鑑規準，以多元資料蒐集的方式，協助教師專業成長。而其中可能會遇到的問題包括：1.若將教師專業發展評鑑與人力資源管理的績效管理連結，則教師專業自主權與績效責任價值的衝突將會浮現（陳幸仁，2012），過去教室就是教師的王國，而教師專業發展評鑑中教學觀察以及同儕教師他評的評鑑實施方式，對部分教師來說，無疑是在挑戰他們的專業自主權，導致部分教師對政策的反感與抵抗，認為學校不信任教師的專業表現。2.教師專業發展評鑑若是與人力資源管理的發展連結，參考英、美兩國區分化的評鑑系統（方朝郁，2012），值得思考的問題是，對處在不同教學階段的教師（如：資深教師、初任教師等），皆採取相同的評鑑規準以及評鑑實施方式，是否能真正協助教師專業成長？

(三) 教師專業學習社群

教育部為推動教師專業發展評鑑，強調其專業成長的關聯性，於民國 98 年提出「專業學習社群」做為配套措施（吳俊憲，2013）。由參與教師專業發展評鑑的學校提出申請，教師可結合校內同領域、跨領域教師或校外夥伴學校教師，成立教師專業學習社群。

教育部（2009）中小學教師專業學習社群手冊中提及，專業學習社群的功能包括減少教師之間的孤立與隔閡、激發教師進行自我反思與成長、提高教師的自我效能與集體效能、促進教師實踐知識的分享與創新、提升教師素質，進而拉高學生學習成效以及促進學校文化質變，行政教學相輔相成。由上述可知，教師專業學習社群強調「共享」，透過彼此分享、合作，增進教師間進行專業對話的機會。

從人力資源管理的角度反思教師專業學習社群，應和「人力資源的訓練和發展」有關，促進學校文化與氣氛的轉變，並進一步達到學校「人力資源的維持」。其中，值得思考問題包含：1.學校領導者如何營造正向文化，進而使教師主動參與專業學習社群？讓教師真正理解什麼是專業學習社群，並能進一步支持與參與，方能讓學校專業學習社群發揮功效，而若社群發揮功效，亦能達到學校文化與氣氛的轉變，對於部分學校來說，或許就是學校留住優秀人才的策略與機會。2.如何確保專業學習社群的成效？教師專業學習社群是專業自主權的延伸，若領導者管太緊，可能導致教師的反抗，不願意參加社群，反而帶來反效果，但若管太鬆，又可能導致專業學習社群沒有目標，因此如何取得其中的平衡，亦會是影響社群順利推動的關鍵。

四、結語

人力資源在現今知識經濟時代中，是不可或缺的軟實力，企業亦相當重視人才的取得與培育，而學校更是教育未來人才的搖籃，教師便無疑是學校最重要的資產，因此人力資源管理在學校當中應是領導者與組織成員須共同面對的課題。

本文從人力資源管理的角度，反思我國重要的教師專業發展政策，試著探討教育人力資源管理之教師專業發展可行乎？並提出值得思考的問題。其中，人力資源管理強調人才的「主體性」以及領導人和組織成員間的「平等性」，皆為決策者在規劃與執行教師專業發展政策時，不可忽略的價值。

參考文獻

■ 方朝郁（2012）。美英兩國初任教師評鑑對我國教師專業發展評鑑之啟示。**教育資料與研究季刊，108**，85-111。

■ 吳俊憲（2013）。**教師專業發展：評鑑、社群與議題**。臺北市：五南。

■ 范熾文（2008）。**學校人力資源與管理：概念與實務**。臺北市：冠學。

■ 周愚文（2016）。**我國教師定位與教師專業標準的建立**。載於教師專業標準、發展與實踐（頁1-22）。臺北市：中華民國師範教育學會。

■ 陳幸仁（2012）。以微觀政治觀點探討教師專業發展評鑑之推動。**臺灣教育評論月刊，1**（7），14-16。

■ 教育部（2009年）。**中小學教師專業學習社群手冊**。2018年6月23日取自 http://teachernet.moe.edu.tw

■ 教育部（2016年）。**中華民國教師專業標準指引**。2018年6月23日取自 https://depart.moe.edu.tw

■ 潘慧玲（2014）。探思教師專業標準之發展與運用。**教育研究月刊，243**，5-19。

■ 潘慧玲（2015）。**教師專業發展評鑑的田野經驗**。臺北市：高等教育。

■ 謝文全（2012）。**教育行政學**。臺北市：高等教育。